

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 4-8 juin 2007

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour examen

F

Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2007/5-A
18 mai 2007
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION SUITE À L'ÉVALUATION EXTERNE DE LA POLITIQUE DU PAM VISANT À FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

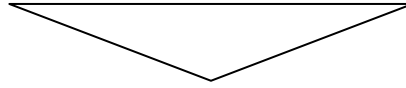
Directeur associé des opérations, OD: M. J. Wickens tél.: 066513-2758

Chef du Groupe chargé de la qualité des opérations, ODO: M. P. Buffard tél.: 066513-2317

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).



PROJET DE DECISION*



Le Conseil prend note des informations figurant dans le rapport intitulé "Rapport intérimaire sur les mesures prises par la direction suite à l'évaluation externe de la politique du PAM visant à favoriser le développement" (WFP/EB.A/2007/5-A) et relève que le PAM aura besoin d'un appui supplémentaire des gouvernements donateurs pour mettre en œuvre les mesures proposées dans le document intitulé "Suite donnée à l'évaluation de la politique du PAM visant à favoriser le développement" (WFP/EB/2/2005/4-A).

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (WFP/EB.A/2007/15) publié à la fin de la session du Conseil.

INTRODUCTION

1. Le présent rapport fait le point des mesures prises par le PAM suite aux recommandations de l'évaluation de sa politique visant à favoriser le développement. Le rôle et la nature des activités de développement du PAM seront discutés plus avant avec les membres du Conseil lors des consultations sur le nouveau Plan stratégique (2008–2011).
2. La politique visant à favoriser le développement a été approuvée par le Conseil en mai 1999 afin de réorienter les activités de développement du Programme pour en améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacités. Elle préconisait la fourniture d'une aide alimentaire dans les situations où le régime alimentaire des familles pauvres était insuffisant pour qu'elles puissent mener une vie saine et productive en atténuant l'impact des choix qu'elles devaient faire entre consommer et investir. Cette politique tendait à réorienter les activités vers cinq domaines prioritaires: santé et nutrition, éducation et formation, création d'avoirs, atténuation des effets des catastrophes et création de moyens de subsistance durables. Des mesures ont été prises pour améliorer la qualité des activités de développement du PAM en consolidant les partenariats, en renforçant la participation communautaire, en améliorant le ciblage, en s'attachant à mieux comprendre la situation des bénéficiaires, en démontrant des résultats et en prenant davantage en considération la problématique hommes-femmes.
3. Des rapports intérimaires sur la mise en œuvre de cette politique ont été soumis au Conseil dans les documents WFP/EB.A/2000/4-B et WFP/EB.A/2001/4-A, et des informations lui ont été communiquées au sujet de l'alignement progressif des activités sur les principes qui sous-tendent la politique du PAM en la matière. En outre, entre 2003 et 2005, sous la direction des donateurs, il a été réalisé une évaluation externe de cette politique et de sa mise en œuvre, qui a tendu en particulier à en évaluer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité, notamment au moyen d'études de cas au Bangladesh, en Bolivie, en Éthiopie, au Honduras, au Mali, au Mozambique et au Pakistan.
4. Il est ressorti de l'évaluation¹ que la politique du PAM était une politique valable reposant sur des principes qui méritaient d'être appuyés par le Programme et par les donateurs, en particulier parce qu'ils pouvaient potentiellement améliorer la qualité et la pertinence des autres opérations du PAM. Le but de la politique du PAM, qui est de permettre aux populations marginalisées de prendre part au processus de développement et d'en bénéficier, était en voie de réalisation, sous réserves de certaines limitations, résultat auquel la politique du PAM avait nettement contribué. Il a été constaté que les activités de développement du PAM étaient conformes aux principes énoncés dans la politique du PAM et correspondaient aux priorités internationales, aux stratégies pour la réduction de la pauvreté et aux plans d'action mis en place par les pays pour réduire la pauvreté et améliorer la sécurité alimentaire. L'évaluation a identifié certains aspects qui devaient être améliorés afin d'accroître les avantages comparatifs et la pertinence des activités de développement et de l'aide alimentaire du PAM. Ainsi, il a été formulé trois recommandations concernant la stratégie et quatre autres concernant l'exécution auxquelles le PAM, les donateurs et le Conseil devaient donner suite. En outre, il a été relevé que les principes sous-tendant la politique du PAM en matière de développement étaient appliqués à d'autres catégories d'activités et devraient l'être plus systématiquement à l'avenir. La matrice jointe expose en détail la suite donnée par le PAM aux recommandations

¹ Le rapport de synthèse, le rapport *in extenso* et les études de cas peuvent être consultés à l'adresse suivante: <http://www.edp.evaluation.com>.



formulées lors de l'évaluation depuis le dernier rapport présenté par la direction dans le document WFP/EB.2/2005/4-A.

FAITS SAILLANTS DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE VISANT À FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT

Les trois recommandations relatives à la stratégie

⇒ *Recommandation stratégique 1: Intégration aux plans généraux de lutte contre la pauvreté*

5. Depuis le dernier rapport présenté au Conseil en novembre 2005, les bureaux de pays du PAM ont continué d'intégrer les activités de développement aux plans généraux de lutte contre la pauvreté et ont ainsi amélioré le positionnement stratégique de l'intervention du PAM, avec pour toile de fond une réorientation du cadre mondial de l'aide publique au développement marquée notamment par un resserrement de la coordination entre les gouvernements et leurs partenaires de développement, l'harmonisation et la simplification des programmes d'assistance conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, l'adoption de stratégies de réduction de la pauvreté participatives de deuxième génération, par exemple au Malawi et en Tanzanie, et l'élargissement, dans le cadre de la réforme de l'Organisation des Nations Unies, du rôle confié aux équipes de pays des Nations Unies. Les bureaux de pays du PAM sont aujourd'hui associés plus étroitement au processus de concertation national ainsi qu'à l'élaboration des stratégies de réduction de la pauvreté et des plans sectoriels. Dans un nombre croissant de pays, le PAM a fait en sorte que la sécurité alimentaire et la nutrition, la lutte contre la faim chez les enfants, l'égalité des sexes et les programmes du PAM soient intégrés aux stratégies nationales. En Sierra Leone, par exemple, les activités réalisées par le PAM dans les secteurs de l'éducation et de la supplémentation alimentaire ont été intégrées à la stratégie de réduction de la pauvreté et aux plans sectoriels.
6. Une initiative importante, pour l'ensemble du système des Nations Unies, a été le rôle accru des équipes de pays des Nations Unies dans le cadre de la réforme de l'Organisation des Nations Unies et le processus d'élaboration et de mise en œuvre des Bilans communs de pays (BCP) et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Les bureaux de pays du PAM participent aux réunions des équipes de pays des Nations Unies et des groupes thématiques du système des Nations Unies, comme ceux qui sont consacrés à la promotion de l'égalité des sexes et à la lutte contre le VIH/sida, ainsi qu'aux réunions de coordination entre le système des Nations Unies, le gouvernement et les partenaires de développement. La priorité a continué d'être accordée à la collaboration entre le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA), et les bureaux de pays sont de plus en plus étroitement associés aux efforts concertés, tant au niveau de la formulation des politiques qu'au plan opérationnel, pour appuyer la sécurité alimentaire et le développement durable, par exemple au Bangladesh, au Cambodge, en Éthiopie, en Inde, au Malawi et au Népal.

7. Le PAM a aidé à promouvoir des initiatives régionales pour une meilleure coordination entre les activités de développement du PAM et les activités menées par le gouvernement et d'autres partenaires dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du développement rural, en offrant un cadre pour la fourniture de services intégrés tendant à améliorer le rapport coût-efficacité des contributions complémentaires sous forme d'articles non alimentaires. En Afrique de l'Ouest, par exemple, l'Alliance pour l'éducation de base dans le Sahel, fondée en 2003 par le PAM et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), améliore l'accès à l'éducation de base en offrant un ensemble intégré de services essentiels: éducation de base, eau potable, latrines, déparasitage et éducation en matière d'hygiène, de santé, de nutrition et de VIH/sida, en complément de l'aide alimentaire. Cette enveloppe de services est offerte aux enfants en âge de fréquenter l'école primaire qui vivent dans les régions rurales menacées par l'insécurité alimentaire. Cette initiative prévoit une participation active des gouvernements et l'établissement de partenariats entre le PAM, la FAO, l'UNICEF, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), les organisations non gouvernementales (ONG) et les donateurs, un lien étant ainsi établi entre les ressources allouées à la santé, à l'éducation et à la nutrition en milieu scolaire.
8. Dans la même région, le PAM, la FAO, le FIDA et différentes instances régionales et sous-régionales ont lancé l'Initiative pour le développement agricole et rural du Sahel (SARDI), qui vise: i) à court terme, à gérer les risques et à remettre sur pied les régions affectées par les crises alimentaires; et ii) dans une perspective à moyen et à long terme, à réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire grâce à un accroissement de la productivité de l'agriculture. Par ailleurs, le PAM est parvenu à un accord avec les gouverneurs de la Banque interaméricaine de développement représentant sept pays d'Amérique centrale et la République dominicaine, pour que ces pays accordent la priorité à la lutte contre la malnutrition chez les enfants dans leurs stratégies de réduction de la pauvreté et adoptent des mesures en vue d'éradiquer la malnutrition chronique chez les enfants dans la région. Par ailleurs, le PAM a pris l'initiative de consultations ministérielles sur la promotion de la santé maternelle et infantile (SMI), en Inde en 2004 et en Indonésie en 2005, qui ont débouché sur des engagements renouvelés de s'attaquer à la malnutrition dans la région.
9. Le PAM a renforcé les partenariats qu'il a établis pour appuyer l'exécution de ses activités de développement afin de tirer parti de l'intégration de ses interventions aux cadres stratégiques et de resserrer la collaboration avec les institutions des Nations Unies et les donateurs partenaires. Au niveau opérationnel, la collaboration entre les institutions des Nations Unies a été renforcée lorsque le PAM a signé des mémorandums d'accord avec l'UNICEF, le FIDA, la FAO, l'UNESCO et l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Le PAM a également signé des mémorandums d'accord avec le programme ONUSIDA afin de participer aux programmes conjoints de lutte contre le VIH/sida entrepris par les organismes des Nations Unies. Cette collaboration porte sur des domaines très divers comme l'éducation, la nutrition, la santé à l'école, le VIH/sida, la santé et la nutrition maternelles et infantiles, les potagers scolaires, les stages pratiques et écoles de préparation à la vie pour jeunes agriculteurs et, enfin, la logistique. La collaboration entre le PAM et l'UNICEF est particulièrement étroite au niveau des bureaux de pays. Des arrangements de partenariats locaux ont été conclus avec l'UNICEF dans les pays où sont réalisés des projets de développement — Bolivie, Éthiopie, Inde, Malawi, Mali, Mozambique, République démocratique populaire lao, Rwanda, Sierra Leone, Tchad, Yémen et Zambie — dans le cadre de programmes de développement. Cette collaboration porte sur l'alimentation scolaire, y compris l'ensemble intégré de services essentiels "Un bagage pour la vie", et la lutte contre le VIH/sida.



10. En outre, on s'est attaché en priorité à consolider l'assise des partenariats avec les ONG et la société civile. Des consultations ont eu lieu chaque année pour améliorer la coopération avec 30 ONG internationales associées et les contacts ont été plus fréquents au niveau des pays. En 2005, le PAM a publié un guide à l'intention des ONG partenaires sur les modalités de travail avec le PAM, qui expose en détail les questions à prendre en considération pour établir de meilleurs partenariats. En 2007, des amendements ont été apportés aux accords de terrain conclus avec des partenaires coopérants, qui portent notamment sur la préparation des budgets des services de distribution des produits alimentaires et de suivi fournis par les ONG. Il a été entrepris de préparer des pochettes d'information pour faciliter la gestion des accords de terrain. Ces mesures devraient améliorer l'efficacité et la transparence des opérations menées conjointement par le PAM et les ONG et préciser les obligations des partenaires en matière de ressources.
11. Les mesures prises par le PAM pour renforcer ses partenariats, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, tendent à renforcer les capacités de ses partenaires, compte tenu de sa politique en faveur du renforcement des capacités nationales et régionales (voir le document WFP/EB.3/2004/4-B) et du nouveau cadre opérationnel relatif au renforcement des capacités.

⇒ *Recommandation stratégique 2: Ciblage des groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés*

12. Il faut continuer de développer les activités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV) si l'on veut pouvoir améliorer le ciblage des activités de développement du PAM et réviser les normes et indications opérationnelles applicables en conséquence. Les évaluations approfondies de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, les systèmes de suivi de la sécurité alimentaire et les systèmes d'information géographique ont permis de dresser un tableau plus clair de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance des populations, identifier les populations pauvres et vulnérables qui ont faim et faciliter ainsi la conception des interventions du PAM, des gouvernements et des donateurs. En 2005 et 2006, il a été réalisé 28 évaluations approfondies de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité sous la direction de la Sous-Division de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité; en 2007, il n'en est prévu que 5, et elles tendront toutes à améliorer la méthodologie. En 2005 et 2006, des systèmes de suivi de la sécurité alimentaire ont été établis en Afghanistan, au Burundi, en Côte d'Ivoire, en Haïti, en République centrafricaine et au Soudan pour rassembler des informations permettant de suivre la situation en ce qui concerne la sécurité alimentaire au niveau des ménages.
13. Les améliorations techniques apportées aux méthodes ACV grâce à des financements additionnels se sont traduites par des améliorations dans tous les domaines de la programmation. Les évaluations approfondies de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité ont été normalisées et les méthodes utilisées à cette fin ont été affinées pour couvrir divers aspects de la sécurité alimentaire, comme la diversité du régime alimentaire et la consommation des divers groupes d'aliments, le profilage de la sécurité alimentaire des ménages, des modules qualitatifs et des analyses dynamiques, une analyse des risques de vulnérabilité et une analyse des marchés. Des directives thématiques destinées au ciblage et au suivi des interventions ont été établies concernant les moyens de subsistance, l'impact du VIH/sida, l'égalité entre hommes et femmes, la santé et la nutrition.

14. Le PAM a géographiquement concentré ses activités de développement, ce qui a eu pour effet d'améliorer l'efficacité des interventions appuyées par une aide alimentaire et réduit les coûts. Cette stratégie se trouve reflétée dans les programmes de pays et les projets de développement approuvés récemment, pour lesquels les ressources ont continué d'être orientées vers les régions et les populations les plus démunies.
15. Le PAM continue d'améliorer sa couverture des groupes les plus pauvres et les plus vulnérables en rationalisant ses programmes de pays et ses projets de développement. De meilleures analyses de situation, l'application de critères de ciblage révisés, la promotion de la participation communautaire et le recours à des instruments comme la distribution de rations à emporter et l'appui aux activités génératrices de revenus permettent d'affiner le ciblage des activités en direction des pauvres. L'implication des collectivités locales modifie la façon dont les groupes sont identifiés et permet de sélectionner les activités et les avoirs les mieux adaptés aux besoins des pauvres. Les bureaux de pays individualisent les activités de développement ou lancent des projets pilotes de manière à englober des groupes vulnérables comme les orphelins, les autres enfants vulnérables et les adolescentes. Ces approches sont mises en œuvre notamment dans les pays pour lesquels des projets de développement ont été approuvés récemment: tel est le cas par exemple du ciblage des ménages en Bolivie et au Népal, d'un recours accru à la distribution de rations familiales pour les autres enfants vulnérables au Mozambique et en Tanzanie, de l'appui aux paysans sans terre dans des régions reculées de l'Inde, de la formation professionnelle dispensée aux enfants non scolarisés en Sierra Leone, de la distribution de rations familiales aux nomades au Mali et aux enfants dans les régions reculées du Yémen, de l'appui fourni aux enfants à haut risque en Égypte et de méthodes de transport plus souples au Népal et en Sierra Leone; dans ce dernier pays, l'utilisation simultanée d'entreprises commerciales de transport et de camions du PAM a permis d'accéder aux bénéficiaires vivant dans les régions reculées.
16. **Problématique hommes-femmes** (recommandation 2.5 et 2.6). Les Engagements renforcés du PAM en faveur des femmes (2003–2007) constituent la base des activités visant à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes. En 2004, des études de référence sur l'application des Engagements renforcés en faveur des femmes ont été menées dans 48 pays; des enquêtes de suivi visant à mesurer les progrès accomplis au regard des indicateurs de résultats à court terme doivent être achevées d'ici à la fin septembre 2007 et serviront de base à l'élaboration de la nouvelle politique du PAM concernant l'égalité des sexes pour 2008–2012. Des indicateurs ventilés par sexe sont systématiquement incorporés à tous les programmes de pays et projets de développement et il est établi des rapports sur leur évolution au moyen des systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) mettant particulièrement l'accent sur trois principaux indicateurs de l'application des Engagements renforcés en faveur des femmes. Un module relatif à l'égalité des sexes comportant des indicateurs en matière d'ACV et d'évaluation des besoins a été établi afin de faciliter la conception et le suivi et l'évaluation des projets.
17. La mise en œuvre des Engagements renforcés en faveur des femmes s'est accompagnée i) de la formation, entre 2004 et 2006 de 1 400 fonctionnaires et membres du personnel de contrepartie dans 63 bureaux de pays; et ii) de l'organisation de six ateliers régionaux visant à perfectionner les compétences, notamment en matière d'analyse de l'égalité des sexes, des responsables des activités dans ce domaine. En outre, 48 fonctionnaires du PAM ont été formés à l'animation d'ateliers pour appuyer la mise en œuvre de la politique de parité entre les sexes partout dans le monde. Des manuels de formation ont été élaborés en vue des ateliers organisés dans les pays et de la formation des facilitateurs.

18. Conformément aux recommandations issues de l'évaluation de la politique visant à favoriser le développement, le PAM appuie les interventions qui associent hommes et femmes et qui encouragent un changement d'attitude en ce qui concerne les relations entre les sexes. À cette fin, il a notamment été organisé des activités Vivres au profit de la formation au niveau communautaire et créé des comités scolaires pour mener des actions de sensibilisation. Des groupes associant hommes et femmes pour la réalisation d'activités complémentaires ont été utilisés pour diffuser des messages concernant l'égalité des sexes au Bangladesh, en Inde et au Népal.
19. Les bureaux de pays ont fait avancer le dialogue sur les politiques liées à l'égalité des sexes au plan national, grâce à une coordination accrue avec les gouvernements, les groupes de travail composés des partenaires du développement et les groupes thématiques des Nations Unies sur l'égalité des sexes. Ce concept est devenu un thème transversal dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, ce qui a débouché sur une étude approfondie des politiques et des questions opérationnelles.
20. **Programmation des activités concernant le VIH/sida** (recommandation 2.7). Le PAM a extrapolé à une plus grande échelle ses activités en faveur des personnes touchées par le VIH/sida: en 2006, les interventions appuyées par une aide alimentaire ont couvert 2,3 millions de personnes dans 51 pays et se sont accompagnées d'une intensification des actions de sensibilisation. Coparrain du programme ONUSIDA depuis 2003 et membre de la Cellule mondiale de réflexion pour une meilleure coordination entre les organismes multilatéraux et les donateurs internationaux dans la riposte au SIDA, créée en 2005, le PAM joue un rôle accru en sa qualité de partenaire dans l'action concertée mise sur pied par le système des Nations Unies pour faire face à l'épidémie de VIH/sida.
21. L'efficacité de l'intervention du PAM a également été améliorée par l'utilisation de l'ACV pour le suivi et la programmation des activités visant à renforcer la sécurité alimentaire et à réduire la vulnérabilité des personnes touchées par le VIH/sida: depuis la mi-2006, un expert à plein temps de l'Unité VIH/sida a été affecté à la Sous-Division de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité pour aider à élaborer des modules ACV et des directives qui puissent aider les bureaux de pays à évaluer la vulnérabilité dans le contexte du VIH/sida, notamment en ayant recours aux informations concernant les autres enfants vulnérables, à des questionnaires et à la collecte de données secondaires. Conformément à la politique d'élargissement et de consolidation des programmes mis en œuvre par le PAM pour combattre le VIH/sida, les directives relatives à l'élaboration des programmes dans ce domaine ont été améliorées, en collaboration avec le programme ONUSIDA, l'OMS, l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA). Il a été simultanément entrepris des recherches, avec le concours d'universitaires et de partenaires opérationnels, sur les liens entre le VIH/sida, l'alimentation et la nutrition.
22. Les enseignements tirés des programmes de lutte contre le VIH/sida mettent l'accent sur la nécessité d'adapter les interventions au contexte et aux conditions locales. Étant donné la nature multidimensionnelle du VIH/sida, il est indispensable d'établir des partenariats afin d'intégrer l'aide alimentaire aux programmes. Lorsque les conditions s'y sont prêtées, le PAM a accru le nombre de programmes spécifiques de traitement et d'aide aux personnes touchées par le VIH/sida, en collaboration avec des ONG et les gouvernements associés: programmes de soins à domicile, appui aux malades du sida suivant un traitement antirétroviral, assistance aux autres enfants vulnérables et intégration d'une éducation tendant à réduire les risques et à prévenir l'infection à différentes activités du PAM, comme l'alimentation scolaire, les activités Vivres contre travail (VCT) et la sensibilisation des travailleurs du secteur des transports. Les enseignements tirés de l'expérience et les pratiques optimales sont communiqués aux bureaux de pays par les responsables des activités de lutte contre le VIH/sida et lors des réunions annuelles consacrées au VIH/sida,

et sont incorporés aux nouvelles publications en rapport avec cette question. En ce qui concerne les soins à domicile, par exemple, l'expérience montre qu'il importe de remplacer progressivement l'aide alimentaire par d'autres interventions tendant à renforcer la sécurité alimentaire et par des activités génératrices de revenus en fixant des repères appropriés en collaboration avec les partenaires.

⇒ *Recommandation stratégique 3: Intégration de la nutrition*

23. Conformément au document directif intitulé "Vivres pour la nutrition: intégrer la nutrition dans les programmes du PAM" et aux recommandations issues de l'évaluation de la mise en œuvre de la politique tendant à favoriser le développement, différentes mesures ont été adoptées pour accroître la place occupée par la nutrition dans les programmes de pays et les projets de développement. De concert avec ses partenaires, le PAM œuvre pour qu'une attention accrue soit accordée aux questions liées à la nutrition dans les stratégies et les plans nationaux et mondiaux. Le PAM a appuyé l'Initiative visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants ainsi que différentes initiatives régionales visant à améliorer la nutrition dans le Sahel, en Amérique centrale et en Asie. Le but était de rehausser la visibilité de la faim et de la nutrition auprès des gouvernements hôtes et des partenaires de développement et de redoubler d'effort pour s'attaquer à la faim et à la malnutrition.
24. Il a été entrepris d'affiner les interventions dans les domaines de la santé et de la nutrition maternelles et infantiles (SNMI) sur la base des recommandations issues de l'examen des activités menées dans ce domaine qui a eu lieu en 2005. Les méthodes ACV et les mécanismes de collecte de données ont été renforcés pour améliorer le ciblage et le suivi des interventions de SNMI. Des partenariats ont été établis avec des organismes des Nations Unies, des gouvernements, des ONG et les communautés locales pour faciliter la prestation des services de SNMI et la distribution d'articles non alimentaires, et l'accent continue d'être mis sur le S&E et le renforcement des capacités. Un aspect important de cette approche est l'importance accordée aux approches préventives, y compris l'allaitement maternel, la diversification du régime alimentaire, l'assainissement de l'environnement, l'hygiène personnelle et la distribution de suppléments vitaminés.
25. Pour promouvoir l'intégration de la nutrition, une assistance technique continue d'être fournie aux bureaux de pays par l'entremise de spécialistes des bureaux régionaux et du Service de la nutrition du PAM. Des fonctionnaires spécialisés dans la nutrition ont été affectés dans 16 bureaux de pays pour fournir un appui technique pendant l'exécution des projets; en outre, les connaissances et les compétences des fonctionnaires du PAM et des membres du personnel de contrepartie sont constamment améliorées: depuis 2004, 1 500 fonctionnaires de toutes les régions ont reçu une formation de base en matière d'alimentation et de nutrition. Une formation avancée à la nutrition a été dispensée à 70 fonctionnaires et membres du personnel de contrepartie dans le cadre de six ateliers régionaux afin de faire mieux comprendre les études de référence sur la nutrition et la façon dont les projets doivent être conçus.
26. Une attention accrue a été accordée à la composition de l'assortiment alimentaire et à la distribution d'aliments enrichis en micronutriments. Au Bangladesh, en Égypte, au Guatemala et au Pérou, des mesures ont été prises pour fabriquer localement ou importer des aliments enrichis. Au Cambodge et en Tanzanie, des projets pilotes ont été lancés pour tester des méthodes de saupoudrage de micronutriments afin de combattre les carences en oligo-éléments. En 2006, à l'issue d'une réunion avec l'UNICEF, l'Initiative micronutriments, le Conseil international de lutte contre les troubles dus à la carence en iode et le bureau de Doubaï de l'organisation internationale Kiwanis, le PAM a lancé au Ghana, en Inde, au Pakistan, au Sénégal et au Soudan une initiative visant à appuyer les



petits producteurs de sel iodé. En outre, on étudie la possibilité de mettre au point des aliments complémentaires adaptés aux besoins nutritionnels des enfants de moins de 2 ans. La fourniture de services essentiels dans le cadre des programmes d'alimentation scolaire, ces services comprenant notamment des campagnes de déparasitage et de distribution de suppléments vitaminés, a amélioré les résultats des programmes de nutrition.

27. Conformément aux recommandations formulées à la suite de l'évaluation de la politique visant à favoriser le développement, des indicateurs de nutrition ont été intégrés systématiquement aux interventions de SNMI, notamment des indicateurs anthropométriques, et aux programmes de lutte contre le VIH/sida dans tous les cas où cela allait dans le sens des objectifs des projets. Le Service de l'alimentation scolaire du PAM a fourni des instructions concernant l'utilisation d'indicateurs de nutrition dans le cadre des activités d'alimentation scolaire utilisant des aliments enrichis en micronutriments.
28. Il a été élaboré des directives concernant les programmes de nutrition, notamment des modules de formation à la nutrition de base sur CD-ROM, ainsi qu'un manuel spécialisé sur la mesure et l'interprétation de la malnutrition et de la mortalité, établi en collaboration avec les Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Le PAM a formulé des directives fondées sur les pratiques optimales recensées avec ses partenaires, y compris l'OMS et le programme ONUSIDA, et les chapitres du *Programme Guidance Manual* (guide d'élaboration des programmes) concernant la nutrition ont été mis à jour et enrichis.

Les quatre recommandations relatives à la mise en œuvre

⇒ *Recommandation d'exécution 1: Questions liées aux ressources*

29. Le PAM tient compte des besoins des pays bénéficiaires ainsi que des politiques et des priorités des donateurs dans ses allocations de ressources aux programmes de pays et aux projets de développement. Les budgets des projets sont fondés sur les estimations les plus précises possibles des coûts des produits alimentaires et des articles non alimentaires et sont établis sur la base de projections des contributions des donateurs.
30. Les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM demeurent inchangées; les coûts d'appui directs (CAD) et les autres coûts opérationnels directs (Autres COD) constituent les principales sources de financement pour les articles non alimentaires et les activités devant concourir à la réalisation de l'Objectif stratégique 5. En une période marquée par une pénurie de ressources pour les activités de développement, les fonds d'affectation spéciale aident à financer des activités de nature à améliorer la qualité des programmes de pays et des projets de développement.
31. Dans certains pays, le gouvernement fournit un appui accru aux programmes de pays et aux projets de développement et le PAM s'emploie à tirer le meilleur parti des ressources complémentaires fournies par les gouvernements et d'autres partenaires. Néanmoins, il est capital que le PAM reçoive une part appropriée des ressources disponibles pour les activités de développement afin de demeurer un partenaire viable dans la réalisation de ses programmes de pays et projets de développement. Un financement accru des donateurs sera nécessaire pour appuyer des arrangements de "jumelage" pour les contributions en nature des gouvernements, comme au Bangladesh.
32. Le financement fourni par les donateurs pour des programmes de pays et des projets de développement est devenu un peu plus souple et un peu plus prévisible (recommandation 1.3) et les possibilités d'achats locaux se sont accrues. Cependant, les incertitudes qui entourent la date de versement des contributions et les conditions imposées par certains donateurs en matière d'achats ont retardé les distributions de produits

alimentaires et augmenté les coûts. Une hausse des contributions multilatérales non liées et des engagements pluriannuels pour les activités de développement rendrait le PAM mieux à même de planifier et d'exécuter ses programmes de pays et ses projets de développement.

33. Grâce à l'amélioration des méthodes ACV, les programmes de pays et les projets de développement du PAM ont reflété des interventions géographiquement plus concentrées (recommandation 1.4). Le PAM n'épargne aucun effort pour déléguer des tâches aux institutions locales, mais cela ne s'est pas traduit par des économies appréciables en raison de la faiblesse des capacités des gouvernements et des partenaires et de l'absence de financement de la part de ces derniers.

⇒ *Recommandation d'exécution 2: Démonstration de résultats et analyse de l'efficacité*

34. De 2003 à 2006, la Division de la gestion axée sur les résultats (OEDR) s'est attachée à améliorer le suivi des résultats et les rapports présentés à ce sujet. Elle a élaboré des outils et des directives et créé une page Web consacrée à la gestion axée sur les résultats, où peuvent être consultés les différentes directives et matériels de référence: recueil d'indicateurs de résultats, matériels de formation et modèles de plans de travail. En novembre 2006, OEDR avait achevé ses travaux. Ses activités ont été intégrées à celles des autres unités intéressées et le responsable de l'Unité chargée de la gestion du changement est devenu responsable du cadre de la gestion axée sur les résultats, des activités de suivi et de l'établissement de rapports sur l'application des directives.
35. Un aspect important de la gestion axée sur les résultats est l'approche commune de suivi et d'évaluation (CMEA), qui a été lancée en juin 2004 pour améliorer le S&E au niveau des projets. À ce propos, la formation pilote à l'élaboration d'outils a été achevée au Sénégal en mars 2007 et mise à la disposition des bureaux de pays pendant le deuxième trimestre de 2007. Ce projet a constitué l'occasion d'améliorer la cohérence et l'exactitude des systèmes de collecte de données, des rapports et de l'analyse des informations dérivées des activités de S&E. La composante de la CMEA relative à l'établissement d'une base de données commune a été intégrée au projet WINGS II.
36. Les informations de S&E sont intégrées aux rapports normalisés sur les projets et aux rapports annuels sur les résultats. La qualité des rapports présentés par l'Organisation sous forme de rapports normalisés sur les projets a été améliorée grâce à une meilleure intégration du système de collecte d'informations destinées à l'établissement de ces rapports aux bases de données de l'Organisation, comme le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS) et l'entrepôt de données, ainsi qu'à l'organisation de réunions annuelles de responsables des rapports normalisés sur les projets dans chaque pays.
37. Au niveau des bureaux de pays, les systèmes de S&E ont été perfectionnés et les rapports rendent mieux compte des résultats à court et moyen termes. Les bureaux de pays utilisent l'enquête normalisée sur l'alimentation scolaire: en 2006, ces enquêtes ont permis de rassembler des informations sur les résultats obtenus à moyen terme dans le cadre des projets Vivres au profit de l'éducation dans 67 bureaux. Les bureaux de pays qui exécutent des programmes de pays et des projets de développement ont récemment révisé leurs systèmes de S&E, notamment en Guinée, au Malawi, au Népal, en Sierra Leone et en Tanzanie. Les systèmes de S&E du PAM sont progressivement intégrés aux systèmes nationaux, par exemple au Malawi et en Sierra Leone, mais les efforts déployés dans ce sens sont entravés par l'insuffisance des capacités des organismes de contrepartie et le manque de ressources.

38. Le PAM a entrepris d'améliorer les compétences et les connaissances en matière de gestion axée sur les résultats de ses fonctionnaires et des membres du personnel de contrepartie: en 2004 et 2005, une formation a été dispensée aux responsables de la gestion axée sur les résultats au siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, et une formation de formateurs a été organisée pour poursuivre le perfectionnement du personnel au niveau des bureaux de pays. Ainsi, 1 800 fonctionnaires ont reçu une formation dans le cadre de cette initiative. Depuis 2005, cette formation a été intégrée aux programmes d'orientation des nouveaux fonctionnaires et aux programmes de formation des directeurs de pays et de formation aux rapports normalisés sur les projets.
39. Comme les achats locaux de produits alimentaires se sont accrus, on a continué à faire en sorte que les décisions en matière d'achats soient adoptées sur la base d'informations solides sur les marchés. Les questions de coût et d'efficacité sont prises en considération au niveau de la conception, de l'approbation et de l'exécution des programmes de pays et des projets de développement. L'Unité de l'analyse économique (PDPE) et le Service des achats de produits alimentaires (ODTP) ont fourni un appui et ont notamment participé à l'examen et à l'approbation des projets par le Comité d'examen des programmes.

⇒ *Recommandation d'exécution 3: Établissement d'un ordre de priorités parmi les cinq objectifs de la politique visant à favoriser le développement*

40. Le Plan stratégique (2006–2009) constitue un cadre pour l'intégration des cinq domaines d'action prioritaires de la politique visant à favoriser le développement: le domaine prioritaire 1, Santé et nutrition, est incorporé à l'Objectif stratégique 3 relatif à la nutrition et à la santé, et le domaine prioritaire 2, Éducation et formation, est incorporé à l'Objectif stratégique 4 concernant l'éducation. Les domaines prioritaires 3, 4 et 5, concernant les activités Vivres pour la création d'avoirs, sont intégrés à l'Objectif stratégique 2 relatif à la protection des moyens de subsistance et au renforcement de la résistance aux chocs.
41. Pour combler les lacunes que présente la programmation dans des domaines autres que les activités de développement, le PAM préconise et appuie d'autres types de programmes de protection sociale comme les filets nationaux de sécurité; en outre, il s'emploie à assurer la coordination avec les activités de secours. Conformément au document exposant la stratégie du PAM en matière de filets de sécurité, les bureaux de pays, avec l'aide du Service de la protection sociale et des moyens de subsistance (PDPS), appuient la mise en place de programmes nationaux de filets de sécurité en s'inspirant de trois modèles: i) fourniture d'une assistance et pose des bases nécessaires à un futur système de filet de sécurité; ii) participation à la conception et à la mise en place d'un tel système; et iii) fourniture d'une assistance pour améliorer un système existant. On peut citer comme exemples l'Égypte et l'Inde, où le PAM a entrepris des programmes pilotes novateurs pour renforcer les filets de sécurité de l'État, ainsi que l'Éthiopie, où le programme du PAM, intitulé "Amélioration de la gestion des ressources environnementales en vue de favoriser la transition vers des moyens de subsistance durables (MERET)", fournit un appui à différents secteurs des communautés rurales. Les autres pays où un appui est fourni pour la mise en place d'un filet de sécurité sont notamment la Guinée, Haïti, le Honduras, le Malawi et le Mozambique.
42. La mise en œuvre de la politique visant à favoriser le développement a eu pour effet de modifier la composition du portefeuille d'activités de développement du PAM: les activités Vivres pour la création d'avoirs continuent de représenter une part importante des programmes menés par le PAM pour développer le capital humain et créer des avoirs, mais les activités des programmes de pays et des projets de développement sont désormais axées davantage sur les secteurs de la santé, de la nutrition et de l'éducation. Depuis 2006, par

exemple, les engagements relatifs à des programmes de pays ou des projets de développement approuvés ou prévus allouent 80 pour cent des ressources aux activités dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la nutrition, et 20 pour cent aux projets Vivres pour la création d'avoirs, lesquels sont axés de plus en plus directement sur la prévention et l'atténuation des effets des catastrophes, l'intention étant d'aider les communautés à résister à des chocs futurs.

43. Le rôle du PAM dans les activités de développement sera exposé plus en détail dans le Plan stratégique (2008–2011) qui doit être présenté au Conseil en 2008.

⇒ *Recommandation d'exécution 4: Durabilité des activités de développement du PAM*

44. Conformément aux recommandations issues de l'évaluation de la politique visant à favoriser le développement, les questions de durabilité des programmes de pays et des projets de développement, y compris les stratégies de retrait progressif de l'assistance, sont prises en compte lors de la conception et de l'approbation des projets et de la mise en œuvre formelle par le Comité d'examen des programmes. Les indications concernant les stratégies de retrait figurant dans le *Programme Guidance Manual* ont été mises à jour. Il ressort néanmoins de l'expérience acquise par les bureaux de pays que les stratégies de retrait dépendent du contexte national et qu'il importe par conséquent d'adapter les approches aux circonstances locales.
45. Les bureaux de pays appuient les mesures visant à renforcer la durabilité des programmes de pays et des projets de développement en accordant une attention particulière aux avantages apportés par les projets, au renforcement des institutions et aux stratégies de retrait. Les approches adoptées consistent notamment à continuer d'intégrer les activités des programmes de pays et des projets de développement aux politiques pour la réduction de la pauvreté, à resserrer les partenariats, à promouvoir l'implication des gouvernements, à appuyer le renforcement des capacités ainsi que le transfert de compétences au personnel des organismes de contrepartie du gouvernement et des ONG, à autonomiser les communautés et à encourager leur participation. Au niveau des activités, on s'est attaché surtout à renforcer les moyens de subsistance des bénéficiaires grâce à la création d'avoirs et au renforcement du capital humain et à établir des liens avec les partenaires et prestataires de services.
46. En Égypte, en El Salvador, en Équateur, au Honduras et en Inde, les gouvernements sont aujourd'hui les principales sources de financement des activités de développement appuyées par le PAM. Le rôle de celui-ci, de plus en plus, consiste à fournir une assistance technique pour améliorer la qualité et les résultats des programmes élaborés par le gouvernement pour garantir la sécurité alimentaire et nutritionnelle, notamment en mettant en place des filets de sécurité, en réalisant des activités pour le compte des pouvoirs publics et en appuyant l'élaboration de nouveaux projets pilotes. Ces activités et stratégies de retrait font l'objet d'indications détaillées figurant dans le chapitre relatif au renforcement des capacités du *Programme Guidance Manual* du PAM. Il a été entrepris d'élaborer un nouveau cadre pour les opérations de renforcement des capacités qui tienne compte des enseignements tirés de l'expérience et des pratiques optimales recensées, qui devrait être prêt à la mi-2007.

DIFFICULTES RENCONTREES

47. **Partenariats.** Pour l'essentiel, les bureaux de pays ont réussi à être plus étroitement associés à l'élaboration des cadres de politiques pour la réduction de la pauvreté, mais les effectifs et les capacités du personnel ont limité les possibilités d'action. Il faudra continuer de s'efforcer d'intégrer les programmes du PAM aux stratégies de réduction de la pauvreté et aux approches sectorielles. Les bureaux de pays sont conscients de l'importance qu'il y a à consolider ces acquis, ce pour quoi un appui technique accru des bureaux régionaux et du siège sera nécessaire. Les bureaux de pays devant consacrer de plus en plus de temps à ces activités, il faudra veiller à ce que leurs capacités opérationnelles ne se trouvent pas réduites.
48. Les partenariats établis pour mettre en œuvre les activités se sont trouvés confrontés à de multiples contraintes. Les faiblesses des capacités gouvernementales – manque de personnel, de formation et de matériel – ainsi que les coûts d'équipement et les dépenses récurrentes ont limité l'action des partenaires gouvernementaux et l'utilisation des systèmes gouvernementaux de suivi et de rapports. La collaboration avec les ONG a été entravée par des obstacles comme l'absence de partenaires dans les régions reculées et difficiles, les faiblesses des capacités des partenaires, surtout des petites ONG nationales, et un manque de ressources. Le PAM s'efforce de surmonter ces obstacles, par exemple grâce au renforcement des capacités, à la conclusion d'accords de terrain, et à l'adoption d'arrangements de partenariats novateurs comme l'établissement de structures-cadres qui permettent aux petites ONG d'être appuyées par de plus grandes organisations.
49. **Financement disponible pour les activités de développement.** Les contributions des donateurs aux programmes de pays et aux projets de développement sont tombées de 276 millions de dollars en 2004 à 269 millions en 2005 et à 248 millions en 2006. De ce fait, il a fallu réduire les ressources allouées aux programmes de pays et aux projets de développement sous forme de produits alimentaires ou d'articles non alimentaires. Les incertitudes qui entourent la disponibilité de ressources freinent l'application des recommandations issues de l'évaluation de la politique visant à favoriser le développement et compliquent la planification à plus longue échéance.

INVESTISSEMENTS POUR L'AVENIR

50. **Réforme de l'Organisation des Nations Unies et partenariats.** Depuis que la politique visant à favoriser le développement a été formulée, l'environnement interne et le contexte mondial dans lesquels opère le PAM ont changé, ce qui ne manque pas d'avoir des incidences directes sur la mise en œuvre de cette politique. Comme indiqué dans le présent rapport, le PAM a beaucoup contribué à l'intensification des activités des équipes de pays des Nations Unies, ce qui a eu un impact positif sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation.
51. Le PAM participe à la réforme de l'Organisation des Nations Unies en sa qualité de membre du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et des équipes de pays des Nations Unies. Le PAM participe au projet pilote de bureaux conjoints au Cap-Vert et prendra part aux nouveaux projets pilotes "Unis dans l'action" dans les pays où il opère. Il est membre du Groupe de gestion et du Groupe des programmes du Bureau du GNUD, qui sont chargés de concevoir et de mettre à l'essai de nouvelles approches de programmation dans le cadre de l'initiative Unis dans l'action. En 2006, le Groupe des programmes a été présidé par le Vice-Directeur exécutif du PAM et le Groupe de gestion a été présidé par la Directrice exécutive adjointe du PAM chargée de



l'administration. Cette dernière a également présidé le Groupe de coordination du Groupe de gestion et du Groupe des programmes pour les bureaux conjoints Unis dans l'action, qui sera chargé de traiter les questions de politique générale liées aux huit projets pilotes. Ces changements devraient déboucher sur de nouvelles orientations qui renforceront les activités de développement.

52. On a continué à intégrer la sécurité alimentaire, la nutrition et la lutte contre la faim aux cadres de politiques de réduction de la pauvreté, mais cela ne s'est pas encore traduit par une intégration systématique aux approches sectorielles. Les directives concernant l'intégration aux stratégies de réduction de la pauvreté et les ateliers régionaux de formation qui doivent avoir lieu à la mi-2007 au Caire et à Kampala devraient renforcer l'implication du PAM dans la formulation de ces stratégies et des approches sectorielles. Une des priorités du PAM continue d'être l'élaboration de partenariats à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies pour appuyer des activités de développement telles que celles qui sont réalisées dans les domaines de l'alimentation scolaire, des activités Vivres au profit de la formation, de la nutrition, de la SNMI et de la lutte contre le VIH/sida.
53. **Indications normatives et recherches.** Des améliorations ont été apportées aux indications normatives concernant la conception et la mise en œuvre des programmes de pays et des projets de développement, y compris dans le *Programme Guidance Manual*. De nouvelles instructions et de nouveaux outils sont en cours d'élaboration, y compris un document stratégique sur la SNMI, des directives concernant les activités Vivres au profit de la formation, un manuel relatif à la planification des programmes de lutte contre le VIH/sida élaboré conjointement avec le Programme d'assistance technique en matière d'alimentation et de nutrition, et un mécanisme de calcul des coûts des interventions contre le VIH/sida. Simultanément, les recherches opérationnelles se poursuivent et l'on continue de recenser les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience.
54. **Gestion axée sur les résultats.** Des progrès ont été accomplis dans le domaine de la gestion axée sur les résultats, mais on s'emploie actuellement à améliorer le suivi des résultats à moyen terme des programmes de pays et des projets de développement ainsi que les rapports présentés à ce sujet, et d'intégrer le suivi et l'évaluation du PAM aux systèmes nationaux. On s'attachera, à l'avenir, à élargir la couverture des études de S&E de référence et les activités connexes de collecte de données, à promouvoir une intégration accrue des données ACV et S&E et, lorsque cela sera possible, à mieux intégrer les systèmes de S&E du PAM à ceux des gouvernements et des partenaires, y compris ceux qui sont utilisés pour l'élaboration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des stratégies de réduction de la pauvreté. En outre, des liens seront établis avec le système de mesure des résultats du PAM.

**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
1. Recommandations relatives à la stratégie		
<p>1. Intégration plus poussée de l'aide du PAM dans le cadre plus large des stratégies de réduction de la pauvreté.</p>	<p>Département des politiques et des affaires extérieures (PD) en consultation avec le Département des opérations (OD) au siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays</p>	<p>Des progrès significatifs ont été accomplis sur la voie d'une intégration plus étroite des interventions du PAM aux stratégies plus larges visant à réduire la pauvreté.</p>
<p>1.1 Au stade de la conception des projets il faut prêter davantage d'attention aux conséquences de la mise en place des partenariats, notamment les problèmes liés à la mobilisation des ressources des partenaires.</p>		<p>Les accords de partenariats et leurs incidences budgétaires sont pris en compte au stade de la conception des projets. En outre, des mesures ont été adoptées pour continuer à consolider les partenariats existants, notamment en s'attachant davantage à intégrer les activités du PAM aux interventions des partenaires. On s'emploie tout particulièrement à renforcer les capacités des partenaires.</p> <p>Pour appuyer la collaboration entre le PAM et les ONG, l'accord de terrain avec les ONG a été révisé en 2007 pour que les arrangements conclus avec les ONG associées soient plus uniformes et plus transparents. Concrètement, ces arrangements devraient améliorer les performances et la transparence des accords de financement.</p>
<p>1.2 Il faut promouvoir plus systématiquement les activités pour lesquelles l'aide alimentaire est une source d'appui complémentaire plutôt que l'élément central de l'intervention. Il faudrait à cette fin appuyer les stratégies et programmes nationaux existants déjà dotés en ressources.</p>		<p>Le PAM s'est employé très activement, au stade de la conception des projets, à identifier les interventions appuyées par un financement complémentaire accru des gouvernements bénéficiaires, des ONG et des donateurs. Simultanément, il a veillé à ce que les priorités du PAM soient dûment prises en considération dans les stratégies de réduction de la pauvreté, les plans sectoriels et les PNUAD.</p> <p>Le rôle joué par le PAM dans le lancement d'initiatives régionales, comme l'Initiative pour l'éducation et la santé dans le Sahel et l'Initiative pour la lutte contre la dénutrition en Amérique latine, a aidé à mettre en place des cadres de nature à appuyer les activités de développement du PAM avec les gouvernements, les ONG et les partenaires, notamment par le biais d'apports complémentaires d'articles non alimentaires.</p>





**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
<p>1.3 Au stade de la formulation des programmes de pays et de la concertation à laquelle elle donne lieu, il faudrait veiller à intégrer l'aide alimentaire du PAM dans la programmation plus large du développement, notamment dans les approches sectorielles, afin que les activités de développement appuyées par le PAM et les approches découlant de sa politique visant à favoriser le développement aient un plus grand impact, au-delà du niveau local et de celui des projets. Il faudra à cette fin renforcer les compétences des bureaux de pays en matière de concertation, d'analyse et de communication, et élaborer des directives.</p>		<p>Les bureaux de pays ont été associés de plus près à la formulation des stratégies de réduction de la pauvreté, soit directement, soit dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies. Plusieurs pays ont apporté des contributions techniques pour mieux intégrer les questions liées à la faim, à la sécurité alimentaire et à la nutrition aux stratégies de réduction de la pauvreté. Les bureaux de pays ont également accru leur participation aux groupes de travail sectoriels gouvernements-donateurs, ce qui a permis de mieux intégrer les interventions du PAM aux stratégies de lutte contre la pauvreté. Toutefois, un financement complémentaire accru, y compris dans le contexte des approches sectorielles, est nécessaire.</p> <p>Des instructions concernant la participation du PAM à l'élaboration des approches sectorielles ont été incorporées au <i>Programme Guidance Manual</i> et il a été distribué aux bureaux de pays de nouvelles directives concernant la participation à la formulation des stratégies de réduction de la pauvreté. Le Conseiller spécial pour les processus relatifs aux stratégies de réduction de la pauvreté du siège a fourni un appui technique à cette fin. En outre, il est prévu d'organiser une série d'ateliers régionaux sur les stratégies de réduction de la pauvreté et les instruments connexes pour renforcer l'implication des bureaux de pays dans la mise en œuvre des stratégies pour la réduction de la pauvreté.</p>
<p>2. Amélioration du ciblage des groupes les plus vulnérables et marginalisés</p>	<p>Sous-Division de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ODAV), bureaux régionaux, bureaux de pays et Groupe chargé de la qualité des opérations (PQA)</p> <p>Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FD) pour les questions de financement</p>	<p>L'appui aux groupes vulnérables a été renforcé grâce à l'amélioration de l'évaluation des besoins et du ciblage. Des mesures ont été prises pour améliorer la couverture des groupes vulnérables dans les programmes existants et nouveaux et pour lancer des projets pilotes destinés à améliorer le ciblage.</p>
<p>2.1 Le PAM, les pays bénéficiaires et les donateurs doivent étudier de plus près les incidences financières de l'action en faveur des communautés les plus pauvres et les plus reculées. Ces incidences devront être clairement énoncées par le PAM au stade de la conception des projets.</p>		<p>Il est stipulé dans les directives du PAM relatives à l'élaboration des programmes que les coûts des projets doivent être déterminés avec exactitude si l'on veut que leurs objectifs puissent être atteints. Les incidences financières et les coûts connexes sont reflétés dans les descriptifs des projets de développement. Cependant, les incertitudes qui entourent le niveau du financement disponible pour les activités de développement entravent les efforts tendant à mettre en œuvre efficacement ces plans. Un soutien accru des donateurs</p>

**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
		sera nécessaire pour que le PAM puisse s'acquitter comme il convient des obligations qui lui incombent en sa qualité de partenaire des activités de développement.
2.2 Le PAM devrait envisager de concentrer davantage ses ressources sur un nombre plus limité de secteurs démunis au sein d'un pays. À cet effet, il faudrait utiliser, s'il y a lieu, le cadre de décentralisation existant afin de renforcer la viabilité des activités et des méthodes de développement.		Sur la base de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV), les interventions du PAM ont continué d'être concentrées dans des régions géographiquement circonscrites des pays, où les besoins d'aide alimentaire sont les plus pressants et où les interventions sont les plus efficaces. Les cadres de décentralisation sont utilisés dans les pays où de telles structures existent et sont fonctionnelles.
2.3 Le PAM devrait davantage orienter son action vers les pauvres lorsqu'il choisit les activités à promouvoir et les avoirs à créer avec l'appui d'une aide alimentaire. Par exemple: a) l'expérience des distributions de rations à emporter destinées à promouvoir la scolarisation des filles ayant jusqu'à présent été positive, il faudrait l'étendre afin d'inciter les enfants des ménages les plus pauvres à participer aux activités scolaires; ou b) il faudrait privilégier la création d'avoirs ou la promotion d'activités intéressant les groupes les plus vulnérables, par exemple des activités génératrices de revenus modestes.		<p>Les analyses ACV constituent une base solide pour recenser les régions géographiques où règne une grave insécurité alimentaire, les groupes menacés par l'insécurité alimentaire et les groupes vulnérables. Les interventions visant à répondre à ces besoins reposent sur des stratégies extrêmement diverses, telles que la distribution de rations à emporter et l'organisation d'activités génératrices de revenus. Les distributions de rations à emporter servent le plus souvent à favoriser la scolarisation des garçons et des filles dans le cadre des programmes d'alimentation scolaire et à fournir un appui aux autres enfants vulnérables dans plusieurs pays. La réorientation des activités vers la création d'avoirs communautaires et le recours à des méthodes participatives d'évaluation des besoins facilitent beaucoup l'identification des groupes vulnérables et permettent de faire en sorte que les activités appuyées par le PAM et les avoirs créés cadrent avec les moyens de subsistance des pauvres.</p> <p>Dans certains pays, la faiblesse des capacités du gouvernement et des partenaires, ainsi que l'absence de partenaires dans les régions d'accès difficile, entrave les efforts déployés pour recenser les pauvres, de manière à mettre en œuvre des activités et créer des avoirs adaptés à leurs besoins.</p>



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
<p>2.4 Avec l'appui des pays bénéficiaires et des donateurs, il faut envisager de renforcer l'aide du PAM aux initiatives nationales de protection sociale conformément au document récent de politique générale intitulé "Le PAM et les filets de protection appuyés par l'aide alimentaire" afin de fournir une aide plus structurée à certaines catégories de personnes vulnérables qui n'ont été que partiellement visées par la politique visant à favoriser le développement.</p>		<p>Les bureaux de pays du PAM participent de plus en plus directement à l'action entreprise pour aider les gouvernements à concevoir et mettre en œuvre des filets de protection appuyés par une aide alimentaire, qui constituent une formule structurée et durable répondant aux besoins des groupes vulnérables. Dans des pays comme l'Égypte et l'Inde, le PAM appuie des projets pilotes novateurs pour renforcer les filets de sécurité existants ou en créer de nouveaux. La création, en août 2006, du Service de la protection sociale et des moyens de subsistance (PDPS) contribuera également à améliorer l'efficacité de ces activités.</p>
<p>2.5 Il faut introduire une analyse différenciée par sexe au stade de la conception des projets et des indicateurs tenant compte de la disparité entre hommes et femmes dans les activités de suivi et d'évaluation, conformément aux Engagements renforcés du PAM en faveur des femmes: "Contribuer à créer un environnement qui reconnaisse le rôle important que les femmes jouent dans la sécurité alimentaire des ménages et qui encourage aussi bien les hommes que les femmes à réduire les inégalités entre les sexes".</p>		<p>Les Engagements renforcés en faveur des femmes ont constitué une base solide pour la promotion de l'égalité des sexes dans le cadre des activités de développement. Des données ventilées par sexe concernant les bénéficiaires et trois des principaux indicateurs de mise en œuvre des Engagements renforcés sont incorporés à tous les projets. Un plus grand nombre d'indicateurs de la mise en œuvre de ces Engagements sont incorporés aux études de référence et aux enquêtes de suivi.</p> <p>Les approches à assise communautaire sont de plus en plus largement utilisées pour aider à améliorer les relations entre les sexes. Le nombre d'interventions axées aussi bien sur les hommes que sur les femmes afin de remédier à l'inégalité entre les sexes a également augmenté.</p>
<p>2.6 La problématique hommes-femmes doit faire l'objet d'un dialogue renforcé et d'une analyse plus poussée au niveau des pays.</p>		<p>Les bureaux de pays du PAM ont été associés plus étroitement aux processus de concertation touchant la problématique hommes-femmes, ce qui a été facilité par leur participation aux groupes de travail sectoriels gouvernements/partenaires de développement, aux groupes thématiques des Nations Unies et aux équipes de pays des Nations Unies. Simultanément, il a été entrepris un vaste effort de renforcement des capacités des fonctionnaires du PAM et des membres du personnel de contrepartie ainsi que des mécanismes et instruments utilisés pour promouvoir l'égalité des sexes.</p>



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
<p>2.7 Les projets de développement du PAM devraient aborder les problèmes posés par le VIH/sida; mais vu la complexité du sujet, il faudra prévoir des méthodes, des instruments et des mécanismes de ciblage adaptés au contexte, ainsi que des directives du siège et une définition plus claire des relations avec la politique visant à favoriser le développement.</p>		<p>Le nombre d'interventions concernant le VIH/sida figurant dans le portefeuille d'activités du PAM a beaucoup augmenté, aussi bien sous forme d'interventions spécifiques que comme composantes d'autres interventions sectorielles. D'une manière générale, les interventions contre le VIH/sida ont continué d'être regroupées et leur conception dépendait en grande partie du contexte local.</p> <p>L'appui apporté par les services ACV aux interventions contre le VIH/sida a contribué à améliorer la conception et l'exécution des activités de développement. Les interventions contre le VIH/sida ont également bénéficié d'une collaboration accrue entre le PAM et ses partenaires, y compris le programme ONUSIDA, organisé dans les pays où le PAM est associé aux programmes conjoints des Nations Unies contre le VIH/sida.</p> <p>Les instructions concernant les interventions contre le VIH/sida ont été étoffées et il y a été incorporé les "enseignements tirés de l'expérience", notamment en ce qui concerne les liens entre les divers types d'interventions (soins à domicile, prévention de la transmission de la mère à l'enfant, thérapie antirétrovirale, appui aux autres enfants vulnérables) et les grands axes de la politique tendant à favoriser le développement/Objectifs stratégiques. De nouvelles instructions concernant la programmation de l'aide alimentaire dans le contexte des interventions contre le VIH/sida devraient être publiées en août 2007 afin d'appuyer la conception et l'exécution des programmes de lutte contre l'épidémie.</p>
<p>3. Prise en compte des priorités nutritionnelles dans toutes les activités de développement du PAM</p>	<p>Bureaux de pays, bureaux régionaux, Service de la nutrition (PDPN)</p>	<p>Dans le cadre de son approche stratégique, les questions liées à la nutrition continuent d'occuper une place centrale dans la conception et l'exécution des activités de développement du PAM.</p>
<p>3.1 Le PAM doit renforcer et intégrer les aspects nutritionnels de ses interventions, et prévoir à cette fin des modes de financement souples. Le document de politique générale "Vivres pour la nutrition" présenté au Conseil d'administration en mai</p>		<p>Des mesures ont été adoptées pour regrouper et développer les interventions du PAM en matière de nutrition dans le contexte aussi bien de ses politiques que de ses programmes. Le Service de la nutrition du PAM et les spécialistes de la nutrition des bureaux régionaux ont supervisé l'intégration de la nutrition aux activités des programmes. Pour une large part, cette stratégie a consisté à</p>



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
<p>2004 fournit des indications stratégiques très claires sur la base desquelles le PAM doit établir des directives opérationnelles.</p>		<p>perfectionner les connaissances et les compétences du personnel du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays et à fournir un appui technique au personnel des organismes de contrepartie et des partenaires.</p> <p>Les indications normatives concernant la nutrition figurant dans le <i>Programme Guidance Manual</i> ainsi que les autres directives applicables ont été améliorées. Des directives concernant les activités Vivres au profit de la formation, actuellement en cours de préparation, devraient également faciliter la diffusion des connaissances et compétences liées à la nutrition.</p> <p>Un accent plus marqué est mis également sur les activités de SNMI, la composition de l'assortiment alimentaire, l'enrichissement des aliments et le renforcement des capacités locales.</p>
<p>3.2 Il est important que le PAM et ses partenaires étudient davantage les meilleures pratiques utilisées pour la programmation d'activités nutritionnelles visant à atténuer les effets du VIH/sida.</p>		<p>Le développement des interventions contre le VIH/sida a montré les avantages des interventions visant à appuyer les soins aux personnes touchées par le VIH/sida et à atténuer les effets de la maladie, ainsi que des composantes de prévention du VIH/sida des autres activités des programmes. Ces enseignements sont intégrés à la programmation des activités de lutte contre le VIH/sida de caractère plus général, tandis que les recherches opérationnelles sur le VIH/sida sont poursuivies.</p>
<p>3.3 Des indicateurs nutritionnels devraient être prévus, chaque fois qu'il y a lieu, au stade de la conception des projets, et être ensuite suivis.</p>		<p>Des indicateurs de nutrition sont systématiquement incorporés à toutes les interventions de SNMI du PAM et sont ensuite suivis. Des indicateurs de nutrition sont également incorporés aux interventions contre la tuberculose et le VIH/sida lorsque les objectifs des projets s'y prêtent. Des instructions ont été établies visant à favoriser l'utilisation d'indicateurs de nutrition dans le cadre des activités d'alimentation scolaire utilisant des aliments enrichis en micronutriments.</p>



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
2. Recommandations relative à la mise en œuvre		
1. Nécessité pour la direction du PAM, le Conseil d'administration et les donateurs d'examiner attentivement les problèmes posés par la mobilisation des ressources	FD, en consultation avec OD et la Division des finances (ADF)	La politique de financement à long terme du PAM est demeurée inchangée depuis l'évaluation de la politique visant à favoriser le développement.
1.1 Étant donné le rôle fondamental que jouent les ressources provenant des Autres COD pour renforcer les capacités des partenaires locaux et atteindre les objectifs de la politique visant à favoriser le développement, il est important que les donateurs du PAM garantissent le niveau de financement convenu lors de l'approbation du projet.		Les contributions des donateurs n'ont pas suivi les besoins de financement. La réduction du montant global des ressources disponibles pour les activités de développement a compromis l'efficacité des interventions.
1.2 Le Conseil d'administration du PAM devrait revoir à la hausse les mécanismes d'attribution des CAD, afin de permettre aux bureaux de pays (et notamment aux plus petits) de respecter les prescriptions de la politique visant à favoriser le développement; et les donateurs devraient garantir le niveau des ressources fournies en fonction de celui fixé par le Conseil d'administration. Il faudra aussi évaluer la viabilité et l'opportunité de maintenir les bureaux de pays qui gèrent des projets de développement très limités.		Le PAM tient compte des politiques et des priorités des gouvernements bénéficiaires et des donateurs dans sa stratégie de financement des activités de développement. L'adéquation des arrangements pris au niveau des bureaux de pays fait l'objet d'une évaluation régulière.
1.3 Il est instamment demandé aux donateurs du PAM d'envisager des mécanismes de financement pluriannuels et la levée de certaines conditions relatives aux sources des achats alimentaires ou à l'affectation de l'aide à des activités spécifiques en vue		Les contributions des donateurs aux activités de développement ont été un peu plus souples et un peu plus prévisibles. La date à laquelle les contributions des donateurs ont été versées a également été variable, ce qui a affecté les distributions de produits alimentaires. Une augmentation des contributions multilatérales non



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
<p>d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de développement du PAM.</p>		<p>liées permettrait au PAM de disposer d'un financement plus souple pour ses activités de développement, ce qui en améliorerait l'efficacité tout en en réduisant les coûts. Des engagements pluriannuels amélioreraient la durabilité des activités de développement.</p> <p>Sur la base des résultats des projets pilotes entrepris dans le cadre de l'examen des procédures de l'Organisation, OD s'emploie à améliorer la gestion des projets sur la base du Nouveau Modèle opératoire, lequel tend à intégrer les initiatives – Nouveau Modèle opératoire, gestion axée sur les résultats, CMEA – et les initiatives des bureaux de pays eux-mêmes en vue de mettre en place le système de préfinancement des opérations sur la base des contributions prévues et d'approuver les décaissements pendant la préparation des projets afin de constituer les filières de produits avant la mise en route des projets. Ces initiatives récentes, y compris les projets d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, sont incorporées au projet WINGS II.</p>
<p>1.4 Lors de la conception des programmes de pays, le PAM doit envisager la possibilité de concentrer ses activités de développement dans certaines régions d'un pays donné ou de déléguer davantage de tâches aux institutions locales (quand cela est possible), afin d'alléger les problèmes de financement</p>		<p>L'amélioration des méthodes ACV a accru l'efficacité des activités de développement du PAM, lesquelles continuent d'être géographiquement concentrées. Le PAM n'épargne aucun effort pour déléguer des fonctions aux institutions locales, mais cela ne s'est pas traduit par des économies appréciables en raison des capacités limitées dont disposent les gouvernements et les autres partenaires, et du manque de ressources des partenaires.</p>
<p>2. Amélioration de la démonstration des résultats et de l'analyse de l'efficience afin que les décisions puissent être prises en toute connaissance de cause. Le PAM approuve cette recommandation et s'emploie à mettre en oeuvre la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'Organisation.</p>	<p>Bureau de la gestion du changement, Bureau du Directeur des opérations (ODO), bureaux régionaux, bureaux de pays et PD</p>	<p>La gestion axée sur les résultats a été intégrée et la supervision du processus a été assumée par le Bureau de la gestion du changement. Le PAM demeure fermement résolu à mettre en oeuvre les principes qui sous-tendent la gestion axée sur les résultats.</p>



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
<p>2.1 Il est essentiel que la direction du PAM et le Conseil d'administration veillent à ce que les initiatives en cours (considérées comme appropriées par l'évaluation) destinées à généraliser la mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats dans toutes les activités (complétée par des informations sur le coût des activités des programmes) soient menées à bien et dotées des ressources voulues.</p>		<p>Des programmes de formation ont été organisés pour familiariser l'ensemble du personnel du PAM avec la gestion axée sur les résultats. L'équipe chargée de la CMEA, qui a commencé ses travaux en 2004, a été prolongée jusqu'en juin 2007 pour terminer la mise au point du système d'outils de S&E. La constitution d'une base commune de données de S&E au niveau de l'ensemble de l'Organisation sera achevée dans le cadre du projet WINGS II. Il a également été mis au point un modèle d'allocation des ressources par rapport aux coûts qui devrait être mis en service en 2008 dans le cadre du projet WINGS II.</p>
<p>2.2 Dans toute la mesure possible, les activités de suivi et d'évaluation soutenues par le PAM devraient s'appuyer sur les systèmes nationaux existants.</p>		<p>Les systèmes nationaux de S&E sont utilisés dans tous les cas où cela est possible pour appuyer les activités de suivi et d'évaluation. Dans beaucoup de pays, toutefois, les défaillances des systèmes gouvernementaux, la faiblesse des capacités du personnel et un manque de financement chronique limitent les possibilités d'utilisation.</p>
<p>2.3 Le calcul de la valeur alpha (valeur du transfert/coûts pour le PAM) dans les pays -ainsi que dans les secteurs opérationnels du PAM - doit être plus systématique et devrait être utilisé par le PAM pour décider des modalités d'achat et des possibilités d'utilisation de l'aide alimentaire comme une forme de transfert dans ce contexte particulier. Les ressources humaines et financières requises doivent être correctement inscrites aux budgets par le PAM et appuyées par l'affectation des montants correspondants au titre des CAD/Autres COD.</p>		<p>Les valeurs alpha ainsi que les questions liées au rapport coût-efficacité sont prises en considération au stade de la conception et de l'exécution des projets. Les informations sur les marchés contribuent à faire en sorte que des décisions en matière d'achats soient prises sur la base des renseignements les plus précis qui soient et s'avèrent avantageuses, tout en limitant les perturbations sur les marchés locaux. L'adoption de ces décisions est appuyée par des évaluations améliorées des besoins ainsi que par le soutien technique apporté par le Service des achats de produits alimentaires (ODTP). Un appui a été fourni également par l'Unité de l'analyse économique (PDPE).</p> <p>Les budgets de projets sont analysés de près au stade de leur conception et sont analysés par le Comité d'examen des programmes pour veiller à ce qu'ils répondent aux besoins des projets et soient conformes aux principes de recouvrement intégral des coûts.</p>



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
<p>3. Révision du niveau de priorité des cinq objectifs stratégiques de la politique visant à favoriser le développement à la lumière des cadres mis en place pour la réduction de la pauvreté et des changements organisationnels du PAM</p>	<p>Bureaux de pays, avec l'aide de PQA, chapeautés par PD, OD et le Bureau de l'évaluation (OEDE)</p>	<p>Le Plan stratégique du PAM pour 2006–2009 constitue un cadre de référence pour établir un ordre de priorité parmi les grands axes de la politique visant à favoriser le développement, les incorporer aux objectifs stratégiques de l'Organisation et contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) à plus longue échéance.</p>
<p>3.1 Les activités Vivres pour la création d'avoirs devraient être maintenues malgré les difficultés d'exécution rencontrées et éventuellement intégrées à des actions plus larges telles que des fonds nationaux pour l'infrastructure sociale; par contre, leur subdivision en trois secteurs essentiels doit être revue, car elle est peu pratique et présente peu d'intérêt dans le contexte des pays.</p>		<p>Les activités Vivres pour la création d'avoirs, bien que leur volume ait diminué, font partie intégrante des programmes mis sur pied par le PAM pour développer le capital humain et créer un capital matériel.</p> <p>Cependant, si l'on veut en accroître l'efficacité, il faudra continuer d'intégrer les activités Vivres pour la création d'avoirs aux cadres de programmation des partenaires. Les possibilités d'intégrer ces activités aux fonds d'infrastructure de caractère plus général ont été plus limitées.</p>
<p>3.2 Il faut considérer que les cinq axes et priorités de la politique visant à favoriser le développement ont été repris dans le Plan stratégique (2004-2007) qui propose cinq priorités stratégiques générales pour les activités du PAM. Cependant, les liens entre les cinq axes de la politique visant à favoriser le développement et les priorités définies dans le Plan stratégique devraient être rendus plus explicites.</p>		<p>Le Plan stratégique du PAM (2006–2009) prévoit l'intégration des axes prioritaires qui sous-tendent la politique visant à favoriser le développement aux cinq Objectifs stratégiques de l'Organisation. Le Plan stratégique tient compte du lien qui existe entre les domaines prioritaires 3, 4 et 5 dans le contexte des activités Vivres pour la création d'avoirs et offre un cadre logique pour la réalisation de ces interventions dans le contexte de l'Objectif stratégique 2: Protéger les moyens de subsistance et renforcer la résistance aux chocs.</p>
<p>3.3 La nécessité de compléter la politique visant à favoriser le développement afin de combler les carences de la programmation qui ne sont pas nécessairement en rapport avec le développement, comme la protection de longue durée qu'il faut assurer à certaines catégories de groupes</p>		<p>Les bureaux de pays du PAM s'emploient de plus en plus activement à jouer un rôle de plaidoyer et à aider les gouvernements en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre de systèmes novateurs de protection sociale comme les programmes nationaux de filets de sécurité afin de combler les carences de la programmation qui ne sont pas nécessairement en rapport avec le développement.</p>



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
vulnérables, doit être prise en compte par le PAM et appuyée par les pays bénéficiaires et les donateurs.		
3.4 Compte tenu des recommandations ci-dessus, il est important que la direction du PAM envisage d'actualiser la politique visant à favoriser le développement ou de préparer une note d'information précisant les liens entre ladite politique et: a) les priorités du Plan stratégique; b) les grands changements d'orientation intervenus au sein du PAM; et c) les changements d'orientation intervenus à l'échelle mondiale (par exemple Documents stratégiques de réduction de la pauvreté (DSRP) et approches sectorielles).		Le Plan stratégique du PAM (2006–2009) expose les liens entre les grands axes de la politique visant à favoriser le développement et les cinq Objectifs stratégiques de l'Organisation. Les questions de caractère général, comme la réforme de l'Organisation des Nations Unies et le rôle du PAM dans les activités de développement, seront traitées en détail dans le Plan stratégique (2008–2011).
4. Plus grande attention accordée à la durabilité des activités de développement du PAM	PQA, bureaux de pays et bureaux régionaux	Il est admis que les questions de durabilité sont la clé de l'efficacité des activités de développement du PAM. Force est néanmoins de reconnaître que beaucoup de ces questions dépendent du contexte et doivent être adaptées aux conditions locales.
4.1 Des stratégies de retrait et les étapes qui leur sont associées doivent être arrêtées au stade de la conception des projets et des programmes de pays (en utilisant aussi l'ACV). Les stratégies de retrait doivent être adaptées au contexte et n'impliquent pas nécessairement le désengagement du PAM de certains pays ou d'un projet donné.		Les stratégies sont systématiquement examinées lors du processus de préparation et d'approbation des projets, notamment lors de leur analyse par le Comité d'examen des projets. Des difficultés persistent par suite du manque de ressources de la part des gouvernements et des autres partenaires, mais on s'attache à arrêter des stratégies de retrait et des mesures visant à faciliter l'élimination progressive, à un stade ultérieur, de l'assistance fournie dans des domaines spécifiques ou de l'appui apporté à des activités ou des pays déterminés. L'appui apporté par le PAM au renforcement des capacités des partenaires constitue un élément important des stratégies de retrait; cet effort est guidé par les instructions figurant dans le <i>Programme Guidance Manual</i> et est facilité par la préparation d'un nouveau cadre opérationnel.



**ANNEXE: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION
SUITE AUX RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Entité responsable	Actions proposées ou engagées par la direction
4.2 Le siège du PAM devrait entreprendre le travail d'analyse et d'orientation nécessaire à l'inclusion systématique de stratégies de retrait au niveau des bureaux de pays.		Comme les stratégies de retrait dépendent du contexte, il y a beaucoup à apprendre d'un échange de données d'expérience et des enseignements tirés dans divers pays. Les informations ainsi rassemblées ont été diffusées dans l'ensemble du PAM à travers le <i>Programme Guidance Manual</i> , <i>Pass-it-on</i> , les rapports d'évaluation, etc.
4.3 Une série de mesures renforçant l'intégration des activités de développement du PAM dans les cadres nationaux pour la réduction de la pauvreté doivent, s'il y a lieu, être définies au niveau des programmes de pays.		L'intégration aux stratégies pour la réduction de la pauvreté est l'un des principaux éléments pris en considération lors du processus d'approbation des programmes de pays.



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
Autres COD	Autres coûts opérationnels directs
CAD	coûts d'appui directs
CDC	United States Centers for Disease Control and Prevention
CMEA	approche commune de suivi et d'évaluation
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FD	Département de la mobilisation de fonds et de la communication
FIDA	Fonds international de développement agricole
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
OD	Département des opérations
ODO	Bureau du Directeur des opérations
OEDE	Bureau de l'évaluation
OMD	objectif du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PD	Département des politiques et des affaires extérieures
PDPE	Unité de l'analyse économique
PDPN	Service de la nutrition
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PQA	Groupe chargé de la qualité des opérations
S&E	Suivi et évaluation
SMI	santé maternelle et infantile
SNMI	santé et nutrition maternelles et infantiles
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCT	Vivres contre travail
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM